

吉備国際大学
社会学部研究紀要
第18号, 59 - 81, 2008

北海道地方経営者の意識調査

姜 明求・高橋 直也

The Consciousness Investigation of the Top Management in Hokkaido District

Myung Ku KANG Naoya TAKAHASHI

Abstract

This research clarifies the actual condition of the consciousness of the manager about the parent enterprise of the Hokkaido companies in the environment of a venture boom, and makes it the main subject to solve the peculiarity of different entrepreneurship from another district. Moreover, it is also making to clarify the management-factor for the within-the-prefecture company growing more greatly than future into the purpose by investigating and analyzing consciousness of the manager in Hokkaido about the management actual condition, its strategy, etc. As the investigation method, by question vote investigation to the main companies of the Hokkaido whereabouts, present condition grasp and a problem are analyzed and a manager's consciousness is clarified.

Key words : Entrepreneurship, Top Management, Japanese Management, Hokkaido District

キーワード : 企業家精神、経営者、日本の経営、北海道地方

1. はじめに

今日、ベンチャー企業に大きな関心が集まっている。それは、経済のグローバル化、市場の成熟化、情報化、そして規制緩和などの外部環境の変化により、大企業をはじめ多くの既存企業が依拠していた存立基盤が大きく変革しているからである。

高度の経済成長が期待できなくなった現在、21世紀の日本を担うのはベンチャー企業ということで大いに注目されている。それは、ベンチャーと企業家精神により日本の産業が活性化され、雇用が創出されることが期待されるからである。このような時代の要請に応じて、ベンチャー企業振興のために国や地方自治体は積極的にその支援策を講じるようになってい

る。大学においても創業支援プログラムの関連科目の開講や事業創造をテーマにした学科を開設し、ベンチャー企業振興に資する人材の育成に力を注ぐ大学が増加してきている。これは大学発ベンチャーを求める時代的要請に対する答えである。

ベンチャー企業は産業や経済発展の原動力であり、新たな雇用の機会を創出している点において、その重要性は高い。少なくとも、ベンチャー企業の重要性については、日本社会においても、十分認識されている。外国では、経済を活性化するためにベンチャービジネスを盛んにする政策に熱心である。

しかしながら、これまでの企業文化であり社会風土となっている終身雇用、企業別労働組合、

年功序列制度などの枠組が大きく変わり始めている。終身雇用、企業別労働組合、年功序列制度などの日本的雇用慣行はかつての高度経済成長期には外国が羨むほどに都合よく機能したが、成長が鈍化して景気が悪くなると、円滑に作動しなくなった。グローバルな経済変化の中で、1990年代後半から日本的経営のあり方はその変革を求められている。

1990年代前半頃までの日本企業で定着していた終身雇用制や年功序列制度が崩壊し、収入面から見れば定年まで勤めることの魅力が失われてきた。その結果、これまでは大企業に就職し、定年まで勤めることが就業のあり方として当然ととらえていた従業員の意識にも変化が生じ、起業をして経営者になるという別の選択肢がこれまで以上に現実味を帯びたものとして認識されるようになってきた。

今回の調査対象の北海道地方でも豊富な天然資源、技術力などの強みを活かした有数のベンチャー企業が多数誕生している。例えば、(株)十勝生ハム製造研究所や、シーズテック(株)、(株)カムスペースワークなどのベンチャー企業の誕生である。しかし、これらの誕生したベンチャー企業は厳しい経営環境におかれているものも少なくない。創業間もないベンチャー企業には死の谷を克服できないものも多くあり、なかでも人材・資金調達面での課題は大きいとされている。

新規開業率が低下傾向にあり、これが日本の経済活力の低下につながるのではないかと懸念されている。また、新規開業の成功確率は非常に低いとよくいわれている。政府や地方公共団体は開業率を高めるためにさまざまな支援施策を打ち出している。それは、創業を容易にし、創業後の成功率を高めるための環境の整備やバックアップ制度である。ということは、ベンチャー企業に対する政府や地方公共団体の関心が高まったことや時代の要請であったと言える。

本稿では、ベンチャー・ブームという環境の

中で地域経済を支えている北海道地方の企業を対象にして経営者の意識のアンケート調査分析を行っている。我々の問題意識は企業経営は経済環境ではなく、社会環境、文化などから大きな影響を受けて成立している。従って、同じ日本国内でも、それぞれの地域によって企業経営は微妙に違いをもっているのではないかということである。即ち、北海道地方には北海道なりの伝統に培われた企業風土があり、個々の企業群の強さ、ユニークな経営マインドがあると思われる。

これまでの研究成果は「岡山県内の経営者の意識調査」^{注1}、「広島県内の経営者の意識調査」^{注2}、「山陰地方の経営者の意識調査」^{注3}、「四国地方経営者の意識調査」^{注4}、「韓国企業の経営者の意識調査」^{注5}「九州地方の経営者の意識調査」^{注6}、「関西地方の経営者の意識調査」^{注7}、「関東地方の経営者の意識調査」^{注8}「東北地方の経営者の意識調査」^{注9}で発表している。今回は北海道地方の経営者の意識調査を実施した。

調査の目的は、以下の2つの点に焦点を置く。第1は、それぞれの企業の創業時期の状況を知ることにより、創業の重要性を明らかにすることである。第2は、創業期を経て以降の企業活動を明らかにすることである。

2. 経営者意識調査の概要

今回の調査では、2007年秋号東洋経済『会社四季報』、2007年下期会社四季報『未上場会社版』、週刊東洋経済『日本の会社72,000』から北海道地方を代表する500社を選び、郵送によるアンケート方式で実施した。調査は2007年8月から9月20日まで行われ、78社から回答を得ることができた。回収率は15.6%である。調査項目は経営者の属性、経営信条、新規事業など37項目である。

質問事項が多いにもかかわらず丁寧な回答を頂いた。北海道地方経営者各位の社会貢献に対する真摯な姿勢に感謝申し上げる。

3. 経営者の属性

(1) 出身地、出身タイプ

この項目は、地域特有の風土が経営者になんらかの影響を与えているのではないかという問題意識によるものである。経営者の出身地はどのようになっているのだろうか。北海道経営者の出身地は北海道地方出身の社長が68社で87.2%である。域外は10社で12.8%である。

この数字から、北海道地方企業の経営者は地元での創業で(68社で87.2%)、地場企業として地域に根ざし、地域の経済に多大な影響を及ぼしていることが伺える。このように、北海道地域から数多くの創業者が誕生されるのは、北海道地域が創業者を育成する風土が存在しているからである。

表1 社長の出身地

北海道地方	68社(87.2%)
その他	10社(12.8%)

企業を創業する人を創業者という。日本では、毎年、約10万人が企業を創業し、創業者となっている。では、どのようなタイプで企業を創業しているのだろうか。社長の出身タイプの質問項目は、創業者、創業者の親族、大企業からスピンオフ、中小企業からスピンオフ、その他の5項目で回答してもらった。社長の出身を見ると、創業者の回答は10社で12.8%である。創業者経営の会社は回答の1割3分となっている。創業者の親族の回答は53社で67.9%である。このように経営の継承が見られており、社長2代目以降も創業者の親族が経営トップの座に占めている割合が約8割となっている。創業者と創業者の親族の2項目の合計は63社で全体の80.7%を占めている。

この数字から、北海道地方の企業は創業者、創業者の血縁関係、親族関係が中心となり経営されており、同族経営をしている。このように、北海道地方の企業は事業継承をしているが、家族に継承されている。また、創業者の親族が53社67.9%で、すなわち、北海道地方の企業は同

族経営が一般的であると考えられる。一般に、日本の零細企業は同族経営をしている。6割7分が他社での勤務経験がないようにも見られる。一般の従業員が経営者になれる確率は低い。一方、大企業からスピンオフは8社で10.3%、中小企業からスピンオフが2社で2.6%で、低い数字を示している。このように既存の企業を退職して創業する例が少ない。このことは、大学を卒業する優秀な人材は大企業に就職するようになり、起業を始めようとする人材が量的に少なかったからである。このような大企業中心の企業文化が、北海道地方でも当然、創業に対する大きな障害になったのである。

表2 社長の出身

1 創業者	10社(12.8%)
2 創業者の親族	53社(67.9%)
3 大企業から	8社(10.3%)
4 中小企業から	2社(2.6%)
5 その他	4社(5.1%)

(2) 創業時の年齢・創業分野選定関連

北海道地方の経営者は、およそ何歳くらいの頃に創業に踏み切っているのだろうか。これは、若さ、経験とかと関連する問題である。社長の創業時の年齢については、～29歳、30～39歳、40～49歳、50～59歳、60歳～、非創業者の6項目で回答してもらった。

30～39歳は13社で16.7%である。～29歳は19社で24.4%である。40～49歳15社で19.2%である。50～59歳は10社で12.8%である。60歳～は1社で1.3%である。非創業者は19社で24.4%である。20歳代以下が2割4分と30歳代が約1割7分で、この2つの世代で4割(41.1%)を超えている。40歳代は15社(19.2%)である。50歳代で10社(12.8%)で、60歳以上で1社(1.3%)であり、壮年、熟年の創業の可能性を示している(11社14.1%)。今回の調査では、30代までの創業が32社で41.1%で、経営者として必要な経験もあさい比較的年齢が若い世代で創業していることを指摘できる。若い世代では、資金もな

く、経験も浅いことを考えると目を引かれる数字である。リスクを犯して自分の能力をつぎ込んで創業しようとする若手には、手厚い支援が必要である。また、壮年のため、熟成された人的資源を活用するための支援制度が必要である。

表3 社長の創業時の年齢

1 ~29歳	19社(24.4%)
2 30~39歳	13社(16.7%)
3 40~49歳	15社(19.2%)
4 50~59歳	10社(12.8%)
5 60歳~	1社(1.3%)
6 非創業者	19社(24.4%)

創業する経営者にとって直接的に役に立つのは、前職の勤務経験である。創業者は創業に至るまで、いかなる分野の仕事に従事してきているのか。創業分野選定理由の質問項目は、元の勤務先の経験が生かされる分野、創業費用が比較的に低価、専門的な技術を持つ人材の確保が容易、創業の時に成長している分野、成長の見込みがありまったく新しい、特別な知識とノウハウが必要でない、その他、の7項目で回答してもらった。

創業分野選定理由の項目をみると、元の勤務先の経験が生かされる分野は28社で35.9%である。創業の時、成長している分野の項目は21社で26.9%である。成長の見込みがありまったく新しい分野は6社で7.7%である。創業費用が比較的に低価の分野の項目は6社で7.7%である。特別な知識・ノウハウが必要でない項目は2社で2.6%である。専門的な技術を持つ人材の確保が容易な項目は5社で6.4%である。その他は11社で14.1%である。すなわち、創業分野選定理由は3割6分の会社が元の勤務先の経験が生かされる分野であると回答している。続いて、創業の時、成長している分野が約2割7分、成長の見込みがありまったく新しいが7.7%である。

この数字から、創業の際には、元の職場での

自分が経験しながら獲得したキャリアを活用できる分野を選んでいることが理解できる。表7の創業を考えたときにもっとも影響を与えた要因(複数回答)の質問項目でも、元の職場で創業に関連する知識を身につける項目が第1位で24社(30.8%)の高い数字を示している。また、表8の創業の際、創業に関連した情報源(複数回答)の質問項目でも、元の会社の項目が17社(21.8%)で、第2位である。だから、退職する前の会社での色々な経験が創業を決める重要な要因で、すなわち蓄積された経験・スキル、専門的な領域の知識などが創業の意思決定の直接的な動機となっている。このような専門的なスキルを所有している創業予備群は、会社を飛び出して経営者に変身するのである。しかし、創業を考えている人は自分が創業しようとする事業についての業界環境や社会変化などをよく分析し、それらの要因とマッチングした事業を創業すべきである。

表4 創業分野選定理由(複数回答)

1 元の勤務先の経験が生かされる分野	28社(35.9%)
2 創業費用が比較的に低価	6社(7.7%)
3 専門的な技術を持つ人材の確保が容易	5社(6.4%)
4 創業の時、成長している分野	21社(26.9%)
5 成長の見込みがありまったく新しい	6社(7.7%)
6 特別な知識・ノウハウが必要でない	2社(2.69%)
7 その他	11社(14.1%)

経営者は、創業の前にどんな業務に従事していたのだろうか。それは、仕事の経験は創業を決める重要な要因の1つであるからである。一般に、ベンチャー企業を起業する人々は、技術力に優れた人の場合が多く、経理や財務に弱いと言われている。

創業者が転職による場合、元の勤務先での職種の質問項目は、営業・販売部門、生産・技術部門、総務・管理部門、財務・会計・経理部門、

研究開発部門、情報技術関連部門、その他の7項目で回答してもらった。

本調査では、生産・技術部門の回答は最も多く、23社で41.87%である。営業・販売部門の回答が15社27.3%でそれに続いている。研究開発部門の回答は2社で3.6%である。財務・会計・経理部門の回答と情報技術関連部門の回答はともに0社で0.0%である。総務・管理部門の回答は2社で3.6%である。その他の回答は13社で23.6%である。生産・技術部門は最も多く4割2分、続いて営業・販売部門が2割7分である。研究開発部門は低く、3.6%である。

この数字から、創業者の出身分野は外部との接点を持つ営業・販売部門と高い生産技術を生かすことができる生産・技術部門の出身者が多いことが伺える。両項目を合わせると38社で69.1%である。このように、創業の際には、前職の経験を生かして創業するケースが多く、前職の仕事の内容が重要な要因として考慮されている。特に、人との繋がり、企業の運営上重要な情報源となり、取引先の紹介まで発展する可能性も隠されている。表4の創業分野選定理由(複数回答)の質問でも、元の勤務先の経験が生かされる分野の項目は28社(35.9%)で、高い数字を示している。

創業しようとする経営者は、職種の業務について十分な知識と理解をもつことが創業した企業を成功に導く第一歩であると思われる。

表5 創業者が転職による場合、元の勤務先での職種(55社)

1 営業・販売部門	15社(27.3%)
2 生産・技術部門	23社(41.8%)
3 総務・管理部門	2社(3.6%)
4 財務・会計・経理部門	0社(0.0%)
5 研究開発部門	2社(3.6%)
6 情報技術関連部門	0社(0.0%)
7 その他	13社(23.6%)

創業活動をめぐる環境は厳しくなっている。しかしながら、創業活動は企業家精神を発揮する活動であり、また、個人の貴重な自己実現の

場にもなっている。さらに、創業に限らず、音楽家、美術家、研究者など、全ての分野で自己実現を目指して努力している人は数多く見られている。それは、誰でも自己実現欲求を持っているからである。

創業はそれほど簡単なことではない。創業の際に、経営者が創業に踏み切った動機・きっかけはそれぞれだと思う。例えば、社長になりたいからとか、金儲けをしたいからとか、社会貢献をしたいからとか、様々である。

今回の調査では、創業者の創業動機の質問項目は、高い収入を得ることや家族の幸せのため、少年時代からの夢で、その夢を実現させるため、社会に貢献するため、自分の能力を認めてもらうため、社会的に高い地位を得るため、創業資金が確保できたため、その他の7項目で回答してもらった。

本調査では、社会に貢献するための回答は21社で26.9%である。高い収入を得ることや家族の幸せのための回答は25社で32.1%である。自分の能力を認めてもらうための回答は11社で14.1%である。少年時代からの夢で、その夢を実現させるための回答は8社で10.3%である。創業資金が確保できたための回答は7社で9.0%である。社会的に高い地位を得るための回答は1社で1.3%である。その他の回答は10社で12.8%である。社会高い収入を得ることや家族を幸せのための回答が3割2分、社会に貢献するための回答が2割7分と続いている。

この数字から、高い収入を得ることや家族の幸せのための回答が多く見られており、25社(32.1%)である。表12の社長の経営信条・経営理念(複数回答)の質問項目でも、利益の回答は13社(16.7%)を見せている(3位)。次は、社会に貢献するための回答で21社で26.9%で、続いて自分の能力を認めてもらうための回答が11社で11.1%でを占めている。このことは、創業が金銭的な動機と社会貢献によって推進されていることがわかる。投資をして利益を得ようとする米国的資本主義の原点ともいえるべきものが今回

の調査で見られている。創業を積極的に進行させるためには、高い収入を目指すような金銭的な動機による創業がより増えるべきである。また、最近、社会貢献ファンドが登場するなど、社会的責任投資を志向する動きが見られている。企業が現在、存在していることは、その企業が社会から必要とされているからである。とすれば、社会のために貢献できる企業となることは重要である。

表6 創業者の創業動機（複数回答）

1 高い収入を得ることや家族の幸せのため	25社(32.1%)
2 少年時代からの夢で、その夢を実現させるため	8社(10.3%)
3 社会に貢献するため	21社(26.9%)
4 自分の能力を認めてもらうため	11社(11.1%)
5 社会的に高い地位を得るため	1社(1.3%)
6 創業資金が確保できたため	7社(9.0%)
7 その他	10社(12.8%)

創業してみたいと考えている人は多いが、その中から実際に行動を起こす人が少ない。創業を考える際に、創業に踏み切るに影響を与えるきっかけは何であっただろうか。創業を考えたときにもっとも影響を与えた要因の質問項目は、家族が事業をしている、友人・親戚などが創業して成功している、本・TVなどを通じて成功した経営者の例、高校で創業に関連する知識を身につける、大学で創業に関連する知識を身につける、元の職場で創業に関連する知識を身につける、家族から勧められる、その他の8項目で回答してもらった。

元の職場で創業に関連する知識を身につける項目の回答は24社で30.8%である。家族が事業をしている項目の回答は14社で17.9%である。友人・親戚などが創業して成功している項目の回答は11社で14.1%である。本・TVなどを通じて成功した経営者の例の項目の回答と高校で創業に関連する知識を身につける項目、大学で創業に関連する知識を身につける項目の回答はともに0社で0.0%である。その他は18

社で23.1%である。元の職場で創業に関連する知識を身につける項目の回答は3割で、家族が事業をしている項目の回答が1割8分である。

この数字から、元の職場で創業に関連する知識を身につける項目の回答は第1位で24社(30.8%)、続いて家族が事業をしている項目の回答が14社(17.9%)であることがわかる。一方、大学で創業に関連する知識を身につける項目の回答は0社(0.0%)、高校で創業に関連する知識を身につける項目の回答が0社(0.0%)となっている。表8の創業の際、創業に関連した情報源（複数回答）の質問項目でも、大学などの教育機関による情報収集は1社(1.3%)しかなく、低い数字である。すなわち、情報源としての教育機関の役割が低いことである。しかし、最近、大学でベンチャー関連の講義を開講している大学が増加しているし、情報源としての大学の役割に対して強い関心が寄せられている。それは、創業後にも、急激に変化する技術と市場に対応するためには、企業と大学との連携が必要であるからと思われる。

表7 創業を考えたときにもっとも影響を与えた要因（複数回答）

1 家族が事業をしている	14社(17.9%)
2 友人・親戚などが創業して成功している	11社(14.1%)
3 本、TVなどを通じて成功した経営者の例	0社(0.0%)
4 高校で創業に関連する知識を身につける	0社(0.0%)
5 大学で創業に関連する知識を身につける	0社(0.0%)
6 元の職場で創業に関連する知識を身につける	24社(30.8%)
7 家族から勧められる	4社(5.1%)
8 その他	18社(23.1%)

创业者は創業を考え、起業し、それを順調に成長させるためには的確な情報を収集することがなによりも重要な職務である。また、どのようなルートで情報を収集するかは情報の質や量

を規定するためにも重要な意味を持つ。今回の調査では、創業者は創業の際に情報をどこから収集しているのだろうか。創業の際、創業に関連した情報源の質問項目は、大学などの教育機関、知人、新聞・雑誌・書籍、コンサルティング会社、元の会社、インターネット、金融機関、その他の8項目で回答してもらった。

今回の調査では、元の会社の回答は17社で21.8%である。知人の項目の回答は34社で43.6%である。金融機関の項目の回答は4社で5.1%である。新聞・雑誌・書籍の項目の回答は2社で2.68%である。コンサルティング会社の回答項目は1社で1.3%である。大学などの教育機関は1社(1.3%)である。インターネットは該当者なしである。その他の回答項目は18社で23.1%である。すなわち、元の会社の回答項目は2割2分、知人が4割3分であることを示している。

この数字から、情報源は元の会社、知人がともに高い数字を見せており、情報収集の主なルートとなっていることが理解できる。特に、知人が重要な情報源であり、4割を超えていることに目が引かれる。知人とのよい人間関係を持つことは重要なもので、将来的には出資者となって経営を支援してくれる貴重な存在である。人間関係を大切にしないで成功した経営者はそんなにいないと言える。一方、大学などの教育機関、新聞、雑誌、書籍などのルートは情報源としてあまり重要視されていない。大学などの教育機関が1社(1.3%)しかなかった。表7の創業を考えたときにもっとも影響を与えた要因(複数回答)を見ても、高校と大学で創業に関連する知識を身につける項目の回答は、0社であった。情報を得るルートが何であれ、創業を考えている経営者は起業分野についての詳細な情報収集を行う必要がある。正しい判断を下すためには、周囲から入ってくる情報量は限られているが、大量な情報より正確な情報と最も信頼できる顧客(市場)から直接収集する情報の入手が重要であるからである。また、経営

者は多方面の情報入手ルートを持つ必要があり、全ての情報を鵜呑みにして判断することは危険である。経営者にとって情報を活用する能力は重要である。

表8 創業の際、創業に関連した情報源(複数回答)

1 大学などの教育機関	1社(1.3%)
2 知人	34社(43.6%)
3 新聞・雑誌・書籍	2社(2.6%)
4 コンサルティング会社	1社(1.3%)
5 元の会社	17社(21.8%)
6 インターネット	0社(0.0%)
7 金融機関	4社(5.1%)
8 その他	18社(23.1%)

創業者はどれぐらいの資金を出資して創業をしているだろうか。

創業時の費用の質問項目は、300万円未満、1000万円～1億円未満、300万円～500万円未満、500万円～1000万円未満、1億円以上、その他の6項目で回答してもらった。

創業時の費用についてみると、300万円未満の回答は35社で44.9%である。1000万円～1億円未満の回答は13社で16.7%である。300万円～500万円未満の回答は6社で7.7%である。500万円～1000万円未満の回答は5社で6.4%である。1億円以上の回答は4社で5.1%である。その他の回答は9社で11.5%である。

この数字から、創業時の費用は300万円未満の回答が一番高い数字となっており、35社で44.9%である。また、300万円～500万円未満の回答は6社で7.7%、500万円～1000万円未満の回答が5社で6.4%である。3つの回答項目を合わせると、46社(59.0%)で、もともと限られた資金を活用して創業をしている企業が多いことを示している。表10の創業時の自己資金負担分の質問項目では、全額を自己負担している企業が26社(33.3%)である(1位)。このことは銀行からの借入に直接依存する企業が少なく、会社設立資金の自己調達で、創業者にとって最大の関門であることが明らかである。一般に、大半の創業者は、まず規模は小さくして事業を開

始し、機会を見ながら、きっかけをつかんで事業をある程度大きく伸ばしていこうとする例が多い。経営に失敗して巨額の負債を抱えることを考えると、当然である。

表9 創業時の費用

1	300万円未満	35社(44.9%)
2	300万円～500万円未満	6社(7.7%)
3	500万円～1000万円未満	5社(6.4%)
4	1000万円～1億円未満	13社(16.7%)
5	1億円以上	4社(5.1%)
6	その他	9社(11.5%)

創業者は創業時の資金をどこから調達しているだろうか。一般に、日本では創業時の資金調達は創業者の自己資金や家族、知人などからが主な資金源となっている。創業時の自己資金負担分の質問項目は、全額の負担、30%の負担、自己資金なし、50%負担、70%負担、その他の6項目で回答してもらった。

創業時の自己資金負担分について見ると、全額の負担は26社で33.3%である。30%の負担は13社で20.6%である。自己資金なしの回答は12社で15.4%である。50%負担の回答は7社で9.0%である。70%負担の回答は5社で6.4%である。その他は9社で11.5%である。そこで、全額、50%、70%の負担項目を合計すると38社(48.7%)となる。このように、約5割の会社が創業時の資金の半分以上を創業者が調達した資金だけで創業している。創業したばかりの時点では信用がなく、他人を説得し、自己の事業計画に投資してもらうことは非常に難しい。しかし、自己資金がないから創業ができないというものではないが、自分のやりたいことについての事業計画を作成し、それを実現するための資金を集めることは創業者の最も重要な仕事である。不足している資金は外部からの調達も考えるべきである。また、軌道に乗せようとするれば、何が何でも成功しようという経営者の強い意志が、創業時の様々な困難を乗り越える原動力となるのである。

日本には創業企業に資金を専門的に投資機関が少なく、ベンチャー・キャピタルがあまり制度化されていない。これに対して、米国ではベンチャー企業に積極的に投資を行っているエンジェルと呼ばれる個人投資家が多い。エンジェルは創業の時に投資をし、その後の経営にも積極的に関与している。今後、日本でもベンチャー・キャピタルやエンジェルのような制度の整備が重要であると思われる。

表10 創業時の自己資金負担分

1	自己資金なし	12社(15.4%)
2	30%	13社(16.7%)
3	50%	7社(9.0%)
4	70%	5社(6.4%)
5	全額	26社(33.3%)
6	その他	9社(11.5%)

創業者は、創業することを考えてから、現実に会社を設立するまでどの程度の時間を費やしているだろうか。ときには、創業を途中で断念する場合もある。創業を考えてから立ち上げまでの期間の質問項目は、1年以上～3年未満、1年未満、その他の3項目で回答してもらった。

創業を考えてから立ち上げまでの期間の質問項目について見ると、1年以上～3年未満の回答は46社で59.0%である。1年未満の回答は15社で19.2%である。その他の回答は9社で11.5%である。

この数字から、1年以上～3年未満の回答が第1位を見せており、46社(59.0%)である。北海道の経営者はアイデアから事業化までにはそれほど時間を掛けて創業に取り組んでいる。

表11 創業を考えてから立ち上げまでの期間

1	1年未満	15社(19.2%)
2	1年以上～3年未満	46社(59.0%)
3	その他	9社(11.5%)

5. 経営の基本的性格

(1) 経営信条(理念)・在職期間関連

北海道地方の企業はどのような経営信条・経

営理念を持っているのであろうか。経営理念は、経営目的を達成するための指針となるものであり、活動のよりどころとなる考え方である。このような経営理念は企業の行動を支えている考え方であるから容易には変更できない。この経営理念は対内的には全従業員を統合するためのアイデンティティで、対外的には企業が環境適応する際の判断基準としての役割を果たしている。ということで、力を発揮するためには、組織内に浸透され、全従業員が共有すべきものである。社長の経営信条・経営理念（複数回答）の質問項目は、誠実・努力、チャレンジ精神、社会的貢献、利益、人の和、その他の6項目で回答してもらった。

社長の経営信条・経営理念について見ると、誠実・努力の回答は28社で35.9%である。チャレンジ精神の回答は21社で26.9%である。社会的貢献の回答は24社で30.8%である。利益の回答は13社で16.7%である。人の和の回答は8社で10.3%である。その他の回答は6社で7.7%である。

このことから、誠実・努力を重視している企業が多いことがわかる。誠実・努力に回答している企業は多く28社で35.9%であった。これに次ぐのが社会的貢献の回答で、24社で30.8%であった。企業は、良質な製品の生産、販売を通じて社会に貢献することが必要である。このように北海道地方の企業の場合は経営信条・経営理念として、誠実・努力と社会的貢献の項目を挙げている企業の数が多い。ただ、人の和の回答が少なく、8社で10.3%（5位）であるのが目を引く。和がまったく無視されているように伺える。他の回答項目と比べると、比率があまりにも低くなっている。また、利益の項目を挙げている企業も少なく、13社（16.7%）である。一方、表6の創業者の創業動機（複数回答）の質問項目では、高い収入を得ることや家族の幸せのための回答が高く25社で32.1%（1位）であった。経営者にとって利益を得ることは企業の存続のためにも当然な要件の1つであるが、経営

理念にまでしてそれを成文化することには消極的であることを示している。

表12 社長の経営信条・経営理念（複数回答）

1	チャレンジ精神	21社(26.9%)
2	誠実・努力	28社(35.9%)
3	人の和	8社(10.3%)
4	利益	13社(16.7%)
5	社会的貢献	24社(30.8%)
6	その他	6社(7.7%)

社長の経営姿勢はどうであろうか。社長の経営姿勢（47社、複数回答）の質問項目は、チャレンジ精神の強力なリーダーシップをもつ、既存の経営戦略を重要視・安定を図る、社長自らがビジョンを提示し・強力なリーダーシップをもって進める、既存の戦略を維持しながら、組織の活性化を図る、その他の5項目で回答してもらった。

社長の経営姿勢の項目の第1位は、社長自らがビジョンを提示し・強力なリーダーシップをもって進める回答項目は29社（37.2%）である。次に既存の戦略を維持しながら、組織の活性化を図る項目の回答が28社で35.9%である。チャレンジ精神の強力なリーダーシップをもつ項目の回答は12社で15.4%である。既存の経営戦略を重要視、安定を図る項目の回答は18社で23.1%である。その他は0社である。

この数字では、現在の状況に満足している経営者は多く、チャレンジ意識を持つ経営者が少ない（12社で15.4%）。一方、既存の経営戦略を重要視、安定を図っている保守的な経営者の数は多く見られており、2,3,4の項目を合わせると74社（複数回答）である。このように、チャレンジ精神を持っている経営者は少ないが、強力なリーダーシップを取っていることがわかる（29社で37.2%）。しかし、表12の社長の経営信条・経営理念の質問項目では、チャレンジ精神の回答は21社で26.9%（第3位）であった。

表13 社長の経営姿勢（47社、複数回答）

1	チャレンジ精神の強力なリーダーシップをもつ	12社(15.4%)
2	既存の経営戦略を重要視、安定を図る	18社(23.1%)
3	社長自らがビジョンを提示し、強力なリーダーシップをもって進める	29社(37.2%)
4	既存の戦略を維持しながら、組織の活性化を図る	28社(35.9%)
5	その他	0社(0.0%)

社長の在職期間はどうか。社長の在職期間の質問項目は、5年以内、21年～30年、11年～20年、6年～10年、31年～40年、41年以上、その他の7項目で回答してもらった。

本調査での社長の在職期間について見ると、5年以内の回答は16社で20.5%である。21年～30年の回答は15社で19.2%である。11年～20年の回答は26社で33.3%である。6年～10年の回答は8社で10.3%である。31年～40年の回答は8社(10.3%)である。41年以上の回答は3社で3.8%である。その他の回答は該当者なしである。

この数字から、経営者は長期間社長の職に在職しており、11年以上の項目を合わせると、52社(66.4%)の高い数字を見せている。少なくとも企業が安定期に入るまでは、企業のリーダーである経営者を交代させないことは重要である。ちなみに、10年以下の数字は、24社(30.8%)である。また、社長の在職期間が5年以内は16社(20.5%)で、目を引く数字である。

表14 社長の在職期間（47社）

1	5年以内	16社(20.5%)
2	6年～10年	8社(10.3%)
3	11年～20年	26社(33.3%)
4	21年～30年	15社(19.2%)
5	31年～40年	8社(10.3%)
6	41年以上	3社(3.8%)
7	その他	0社(0.0%)

企業は、日頃から企業を取り巻いている環境変化や自らが所有する経営資源に対応した変革が求められており、そこに経営者が行う意思決定の重要性が存在している。

創業期から成長期に至るまで企業的意思決定は創業者によって、その企業の運命が決められる。それは企業の中で経営者が脳と心臓に当たる役割を果たしているからである。意思決定時の社長の運営方針の質問項目は、「役員の意見も考慮するが、最終的には社長が決定」、「構成メンバーが同等の立場で議論し、最後に社長のリーダーシップで決まる」、「関連部署など社員全体の意見を収集し、最後に社長がこれを取りまとめる」、「社長独断で意思決定する」、その他の5項目で回答してもらった。

意思決定時の社長の運営方針について見ると、役員の意見も考慮するが、最終的には社長が決定の回答項目は49社で62.8%である。構成メンバーが同等の立場で議論し、最後に社長のリーダーシップで決まる回答項目は19社で24.4%である。関連部署など社員全体の意見を収集し、最後に社長がこれを取りまとめる回答項目は6社で7.7%である。社長独断で意思決定する回答項目は2社で2.6%である。その他は2社で2.6%である。

この数字から、北海道地方企業の経営者は、意思決定に補佐的な役割をしている取締役の協力や構成メンバーと同等の立場で議論しながら、民主的に意思決定をしていることが伺える(49社で62.8%)。一方、社長独断で意思決定する企業は、2社しか(2.6%)なかった。従業員の能力開発や動機づけ、能力の引き出しのことを考えても、経営者の民主的な意思決定は企業の規模に関わらず必要な条件の1つである。すなわち、経営者には従業員の話を聞き、アドバイスする姿勢が求められる。

表15 意思決定時の社長の運営方針（複数回答）

1	役員の意見も考慮するが、最終的には社長が決定	49社(62.8%)
2	構成メンバーが同等の立場で議論し、最後に社長のリーダーシップで決まる	19社(24.4%)
3	関連部署など社員全体の意見を収集し、最後に社長がこれを取りまとめる	6社(7.7%)
4	社長独断で意思決定する	2社(2.6%)
5	その他	2社(2.6%)

6. 新規事業

(1) 準備段階

新規事業に参入する際に、北海道地方の企業は情報をどこから得ているだろうか。今日のように企業を取り巻いている環境が激しく変化する状況においては、環境変化を詳細に把握し、新規事業に関連する情報を的確に収集、分析し、限られた情報に基づいて間違い判断をしないようにすることが重要である。また、どのようなルートで情報を収集しているかは、情報の質や量を規定する故に重要な意味を持っている。

新規事業を行う際の重要な情報源の質問項目については、関連企業、下請企業、金融機関、専門誌・新聞、コンサルタント会社、インターネット、自社で考える、その他の8項目で回答してもらった。

新規事業を行う際の重要な情報源について見ると、最も多い回答は、自社で考える項目で、35社で44.9%である。これに次ぐのが関連企業の回答で、28社で35.9%である。金融機関の回答は13社で16.7%である。専門誌・新聞の回答は9社で11.5%である。コンサルタント会社の回答は4社で5.1%である。下請企業の回答は1社で1.3%である。インターネットの回答は5社で6.4%である。その他は6社で7.7%である。

この数字から、情報収集は自社、関連企業に依存していることが伺える。両項目を合わせると、63社(80.8%)で、8割の数字を占めている。これに次ぐのが金融機関で13社(16.7%)である。一方、コンサルタント会社、インターネット、下請企業などを情報源として利用している企業は少なかった。

表16 新規事業を行う際の重要な情報源(複数回答)

1 関連企業	28社(35.9%)
2 下請企業	1社(1.3%)
3 専門誌・新聞	9社(11.5%)
4 金融機関	13社(16.7%)
5 コンサルタント会社	4社(5.1%)
6 自社で考える	35社(44.9%)
7 インターネット	5社(6.4%)
8 その他	6社(7.7%)

北海道地方で経営活動をする際に企業が抱える阻害要因としてどんな要因が挙げられているのだろうか。北海道地方で経営活動をする際の阻害要因の回答項目は、ない、あるの2項目で回答してもらった。北海道地方で経営活動をする際の阻害要因について見ると、ない回答は45社で60.0%、ある回答が30社で40.0%である。

この数字から、北海道地方というハンディを持っているにも関わらず、あるの回答よりないと回答した企業が多く見られたのは予想外のことである。それは、北海道地方での経営活動がそれほどハンディになっていないことであると考えられる。しかし、表17-2の質問項目では、市場が狭く、安定的な販売先の確保が困難である項目を阻害要因として回答している(22社、73.3%)。ということで市場の狭さは1つのハンディであると思われる。

表17-1 北海道地方で経営活動をする際の阻害要因(75社)

1 ない	45社(60.0%)
2 ある	30社(40.0%)

ある場合の内容の項目は、問題があった場合の相談先不足、市場が狭く、安定的な販売先の確保が困難、必要な技術・知識を持つ人材の確保が困難、市場に対する情報の入手が遅れる、問題があった場合の相談先不足、新しい経験や知識の獲得機会が少ない、資金の調達が困難、その他の7項目で回答してもらった。

ある場合の内容について見ると、最も回答が多い項目は市場が狭く、安定的な販売先の確保が困難である回答で、22社で73.3%である。必要な技術・知識を持つ人材の確保が困難と市場に対する情報の入手が遅れる項目回答はともに5社で16.7%である。問題があった場合の相談先不足の回答と資金の調達が困難の項目の回答はともに該当者なしである。その他の回答項目は3社で10.0%である。

この数字から、市場が狭く、安定的な販売先の確保が困難の回答が阻害要因であることがわ

かる(22社、73.3%)。一般に、創業の際に、どんな業種であっても重要なのは販売先の確保である。販売は、企業活動における正当かつ重要な利益獲得手段であり、販売実績なしで企業の存続・発展を語ることはできない。だから、顧客のニーズに応える製品開発とともに、長期的な取引ができる販売先の確保は成功の必要条件である。つまり、売れる製品を作るという発想が重要である。それは、売れて製品がお金に変わってはじめて事業が成功したことになるからである。

また、本調査で目を引くのは資金の調達が困難である項目の回答で0社(0.0%)しかない。表10の創業時の自己資金負担分の質問項目では、全額を自己負担している企業の回答は26社(33.3%)であった。創業の場合に、経営者は経営に失敗して巨額の負債を抱えてしまう恐れがある。それにも関わらず、北海道地方の経営者は自己負担で創業をしていることがわかる。

表17-2 ある場合の内容(30社・複数回答)

1 問題があった場合の相談先不足	0社(0.0%)
2 市場が狭く、安定的な販売先の確保が困難	22社(73.3%)
3 必要な技術・知識を持つ人材の確保が困難	5社(16.7%)
4 市場に対する情報の入手が遅れる	5社(16.7%)
5 新しい経験や知識の獲得機会が少ない	4社(13.3%)
6 資金の調達が困難	0社(0.0%)
7 その他	3社(10.0%)

企業が目まぐるしく変化する環境において生存を確保し、存続を維持していくためには、時代に相応しい革新にチャレンジし、環境変化を先取りする形で、行動を変えていくべきである。常に、企業がどのような意図を持っているかに関係なく環境は変化している。新規事業に積極的に取り組む環境は作られているかどうか。新規事業を積極的に取り組む環境が作られているかの質問項目は、全くその通り、どちらともいえない、全く違うの3項目で回答してもらった。

新規事業を積極的に取り組む環境が作られているかの質問項目について見ると、最も多い項目はどちらともいえない回答で、46社で62.2%である。次に多いのは、全くその通りの回答で、22社で29.7%である。全く違う回答項目は6社で8.1%である。

この数字から、どちらともいえない項目を否定的にみると新規事業を積極的に取り組む環境が作られていないことが読みとれる(68社、91.9%)。表19の新規事業に対する全社的な位置づけに関する質問項目でも、第1位は課題の1つであるがそれほど重要ではない回答項目で、33社(42.3%)である。

表18 新規事業を積極的に取り組む環境が作られている(74社)

1 全くその通り	22社(29.7%)
2 どちらともいえない	46社(62.2%)
3 全く違う	6社(8.1%)

新規事業に対する全般的な位置づけはどうか。新規事業に対する全社的な位置づけの質問項目は、最重要な課題、課題の1つであるがそれほど重要ではない、重要視されてない、その他の4項目で回答してもらった。

新規事業に対する全社的な位置づけの質問項目について見ると、課題の1つであるがそれほど重要ではない回答項目は33社で42.3%である。続いて最重要な課題の回答項目は24社で30.8%である。重要視されてない回答項目は15社で19.2%である。その他の回答は3社で3.8%である。

この数字から、第1位は課題の1つであるがそれほど重要ではない回答項目で33社で42.3%を示している。ということは、社内では新規事業の重要性は認識しているが、積極的に取り組む環境にまでなっていないことが伺える。表18の新規事業を積極的に取り組む環境が作られているかの質問項目でもどちらともいえない回答項目は46社(62.2%)で、6割2分の高い数字を見せている。

表19 新規事業に対する全社的な位置づけ

1 最重要な課題	24社(30.8%)
2 課題の1つであるがそれほど重要ではない	33社(42.3%)
3 重要視されていない	15社(19.2%)
4 その他	3社(3.8%)

企業は単一事業から複数の事業へと事業範囲を拡大していく。それは多角化戦略の実行である。企業はなぜ多角化するかというと、その大きな理由は、製品にライフサイクルがある限り、事業の成熟化は避けられないからである。もし事業の成熟化が避けられないとすると、企業の存続のためには成熟化への対応をしなければならない。そこで、多角化戦略を行う企業は、事業領域を明確化する必要がある。それは、企業がどのような製品・市場を対象として事業を展開しているのかが理解でき、また、事業と事業との関連性を明確にすることができるからである。

本調査における新規事業の分野について見ると、既存の分野と関連性が高い回答項目は42社で53.8%である。既存の分野と関連があるがそれほど高くない回答項目は18社で23.1%である。まったく新しい分野の回答項目は10社で12.8%である。その他の回答項目は4社で5.1%である。

この数字から、新規事業の参入する場合には、既存の分野と関連性が高い分野であることがわかる。既存の分野と関連があるがそれほど高くない質問項目と合わせると、60社(76.9%)で、7割7分の企業がリスクを回避する関連多角化をしていることである。日本企業の多角化戦略と同一な特徴を見せるものであり、リスクの縮小や実現可能性を考えると技術的にも市場的にも関連性が濃い多角化は当然ともいえる。

表20 新規事業の分野

1 既存の分野と関連性が高い	42社(53.8%)
2 既存の分野と関連があるがそれほど高くない	18社(23.1%)
3 まったく新しい分野	10社(12.8%)
4 その他	4社(5.1%)

企業は内部に資金が存在し、余剰資源の存在、既存事業のみでは将来性が見込めない場合に、新規事業開発を考える。したがって、1つの製品事業のみの事業の場合は、市場の衰退とともに企業も衰退されるリスクがある。そこで、企業は複数の事業に多角化することで、衰退する可能性をあらかじめ減らしている。

では、新規事業はどのような目的で行われるのであろうか。新規事業の目的の質問項目は、リスクを分散、チャレンジ精神を持っている優秀な社員の流出を防止、既存分野の成熟化のため本業から脱出、会社内部の危機感の環境づくりの一環、その他の5項目で回答してもらった。

新規事業の目的についてみると、リスクを分散する回答項目が32社で41.1%である。続いて既存分野の成熟化のため本業から脱出は16社で20.5%である。会社内部の危機感の環境づくりの一環は7社で9.0%である。チャレンジ精神を持っている優秀な社員の流出を防止するための回答項目は4社で5.1%である。その他は15社で19.2%である。

この数字から、新規事業の目的はリスクを分散することであることがわかる。このことは、企業を存続発展させるためには絶えず新規事業を行う必要がある。また、新規事業を行う時期は企業の経営状態がよい時がチャンスである。

表21 新規事業の目的

1 リスクを分散	32社(41.0%)
2 チャレンジ精神を持っている優秀な社員の流出を防止	4社(5.1%)
3 既存分野の成熟化のため本業から脱出	16社(20.5%)
4 会社内部の危機感の環境づくりの一環	7社(9.0%)
5 その他	15社(19.2%)

企業はどのようにして事業のアイデアを求め、どのようにしてニーズを機会にし、事業化に成功しているのだろうか。新規事業のアイデアはニーズの探索や偶然の発見など、色々なチャンスを生かして得られるが、注意すべきことは

実現可能性が高いアイデアの提供である。新規事業アイデア源(複数回答)の質問項目は、経営者の独創的な発想、社内公募、専門部署、社外から採用、その他の5項目で回答してもらった。

本調査では経営者の独創的な発想の回答項目が第1位で35社で44.9%である。続いて社内公募の回答項目は12社で15.4%である。第3位は社外から採用の回答項目で、11社で14.1%である。専門部署は9社で11.5%である。その他は11社で14.1%である。

この数字から、新規事業のアイデアは最高経営者の独創的な発想によるものであることが伺える(35社、44.9%)。新規事業開発を推進しているのは経営者であった。このような傾向は他の質問項目でも見られており、表24新規事業開発チームへの参加形態(複数回答)の質問項目でも、経営者の指名は52社(66.7%)、表25の新規事業担当リーダーの選抜の項目でも経営者による指名は53社(67.9%)の回答であった。また、表36の新規事業の成功要因の質問項目でも、第1位として経営者のリーダーシップを挙げており、31社(39.7%)を占めている。このことから、北海道地方の企業における新規事業は、経営者が主導権を握っており、主体的役割を果たしていることが理解できる。経営者が新規事業開発に関わりを持って推進することが成功の第一条件であると思われる。しかし、雇用している従業員をいかにやる気させることができるかは重要である。それは従業員が自発的に新規事業のアイデアを出し、事業開発の主人公になるからである。新規事業におけるあくまで主役は従業員である。経営者にとって会社を運営する以上、人の育成は永遠の課題であると思う。人材を育てることが、新規事業が育つことである。つま

表22 新規事業アイデア源(複数回答)

1 経営者の独創的な発想	35社(44.9%)
2 社内公募	12社(15.4%)
3 専門部署	9社(11.5%)
4 社外から採用	11社(14.1%)
5 その他	11社(14.1%)

り優秀な従業員を育てなければ新規事業の成功は不可能であり、従業員が仕事を楽しくできなければ仕事意欲が出ないのは当然である。

新規事業の成功はアイデアから事業化までスムーズに移行できるかどうかに関わっている。アイデアから事業化までどの程度の時間がかかったのだろうか。アイデアから事業化までの時間の項目について見ると、第1は1年以上～3年未満の回答項目で39社で50.0%である。第2位は3年以上～5年未満の回答項目で12社で15.4%である。1年未満の回答は7社で9.0%である。5年以上の回答項目は6社で7.7%である。その他の回答項目は7社で8.9%である。

この数字から、新規事業のアイデアから事業化までかかる時間は長いことである。1年以上～3年未満と1年未満の回答を合わせると46社(59.0%)で、6割の高い数字を示している。一方、3年以上の企業は18社で23.1%である。経営者は新規事業に関心を持って、経営資源を積極的に調達し市場の将来性の高い事業、自己の競争力の強い事業に重点的に投入することを考えるべきである。これは事業の選択と集中である。すべての事業の成長を期待して経営資源を総花的に投入することは不可能であるからである。

表23 アイデアから事業化までの時間

1 1年未満	7社(9.0%)
2 1年以上～3年未満	39社(50.0%)
3 3年以上～5年未満	12社(15.4%)
4 5年以上	6社(7.7%)
5 その他	7社(8.9%)

(2) 実行段階

新規事業において経営者のリーダーシップは大きい。それは、経営者の決断なくでることではないし、経営者がリーダーになって組織内部の壁を破り全社的な協力支援の体制をつくらなければならないからである。新規事業開発チームへの参加形態の質問項目は、経営者が指名、上司が推薦、志願者を募る、社外から中途採用、人事部が指名、その他の6項目で回答し

てもらった。

新規事業開発チームへの参加形態の質問項目について見ると、第1位の経営者が指名する回答項目は52社で66.7%である。上司が推薦する回答項目と社外から中途採用の回答項目はともに10社で12.8%である。志願者を募る回答項目は8社で10.3%である。人事部が指名する回答項目は3社で3.8%である。その他は4社で5.1%である。

この数字から、新規事業開発チームの参加者の意思決定権は経営者が握っていることがわかる。表25の新規事業担当リーダーの選抜に関する質問項目でも、経営者が指名する回答項目は最も多く53社(67.9%)である。また、表22の新規事業アイデア源(複数回答)の項目でも、経営者の独創的な発想が35社(44.9%)となっており、高い数字を示していた。このように、新規事業においては経営者が責任を持って指揮をとっていることと伺える。すなわち、1人の権力者の経営者が企業能力と事業環境をどのように認識するかによって、各企業の経営戦略が決まり経営管理が行われているようなことである。新規事業開発に必要なのは経営者の新規事業開発に取り組む熱意である。それが成功につながる要因の1つである。

表24 新規事業開発チームへの参加形態(複数回答)

1 経営者が指名	52社(66.7%)
2 上司が推薦	10社(12.8%)
3 志願者を募る	8社(10.3%)
4 社外から中途採用	10社(12.8%)
5 人事部が指名	3社(3.8%)
6 その他	4社(5.1%)

新しい創造にチャレンジする新規事業のリーダーは、幅広い能力が必要である。それは、事業の仕組みを作り、事業プロセスを管理し、成果を実現するために構成員を動機付けたりする必要があるからである。新規事業担当リーダー選抜の決定権はだれが持っているだろうか。新規事業担当リーダーの選抜に関する質問項目は、経営者が指名、アイデアの提供者、専門部

署が指名、社外から採用、人事部が指名、その他の6項目の選択肢から最も近いものを選択してもらった。

その結果、経営者の指名の回答は53社で67.9%を見せている。続いて社外からの採用が7社で9.0%である。第3位はアイデアの提供者の回答で6社で7.7%である。専門部署が指名する回答は4社(5.1%)、人事部が指名する回答が2社(2.6%)である。

本調査では、経営者の指名が最も多く、53社で67.9%であることがわかる。表24の新規事業開発チームへの参加形態の質問項目でも、経営者の指名が圧倒的に多く、52社(66.7%)である。このように企業家精神を持っている経営者はさまざまな形で新規事業に関わっており、意思決定の中核的な存在であることを示している。すなわち、経営者の指示に基づいて新規事業開発を行っている。権限委譲するケースはあまり見られなかった。たとえば、人事部が指名する回答項目は2社(2.6%)である。表24の新規事業開発チームへの参加形態の質問項目でも、人事部が指名する回答項目は3社(3.8%)である。このことから、経営者のリーダーシップが新規事業の勝敗を左右しているように思われる。

しかし、経営者が先頭に立って新規事業を行うにしても経営者は強い使命感を持って取り組む人材、その使命を形にできる管理能力を持った人材に新規事業を任せるべきであろう。適切なリーダーに事業を任せることができるかどうかは新規事業の成否を大きく左右する。また、リーダーとしての資質と意欲を持った人材を発掘し、適切な教育訓練をさせ、経験を積ませることも経営者の重要な仕事である。

表25 新規事業担当リーダーの選抜

1 経営者が指名	53社(67.9%)
2 アイデアの提供者	6社(7.7%)
3 専門部署が指名	4社(5.1%)
4 社外から採用	7社(9.0%)
5 人事部が指名	2社(2.6%)
6 その他	5社(6.4%)

従業員の新規事業チームの参加は将来にとって有利に働くものであろうか。優秀な人材は企業の中でも中核部署への配属を望んでおり、新規事業への配属を嫌がる傾向が強い。新規事業チームへの参加が将来有利であるかの質問項目は、どちらともいえない、全くその通り、全く違うの3項目で回答してもらった。

新規事業チームへの参加が将来有利であるかの項目について見ると、どちらともいえない回答項目は53社で67.9%である。全くその通りの回答は13社で16.7%である。全く違う項目の回答は4社で5.1%である。

この数字から、どちらともいえない回答の項目を肯定的に捉えたと、新規事業のチームへの参加が本人にとってはプラスであると考えることができる。どちらともいえない項目と全くその通りの項目を合わせると66社(84.6%)である。新規事業に対する肯定的な行動は、社内にチャレンジ精神を持っている従業員が多いことである。表12の社長の経営信条・経営理念についての質問項目では、チャレンジ精神の項目に回答している企業は第3位で、21社(26.9%)の高い数字を見せている。また、表34の新規事業に対する社内の反対・抵抗の経験についての質問項目でも、部署の移動に対する不安感を持っている項目の回答は6社(7.7%)であった。一方、企業家精神を持っている人材が不足している回答も見られている(9社で11.5%)。表35の新規事業の推進にとって最も困難な障害の質問項目でも、企業家精神をもっている人材不足は12社(15.4%)である。また、表36の新規事業の成功の要因の質問項目でも、企業家精神を持っている人材の確保が17社(21.8%)である。新規事業チームへの参加が本人にとって有利であると考えていることは、ある程度、従業員との信頼関係が形成されたことである。

表26 新規事業チームへの参加が将来有利である

1 全くその通り	13社(16.7%)
2 どちらともいえない	53社(67.9%)
3 全く違う	4社(5.1%)

どんな企業にとっても働く人々をいかに動機づけるかは大きな課題である。新規事業の提案者の意欲を引き出すためにどのような面に考慮しているかの質問項目は、給料、ボーナス、昇進、なんにもない、その他の5項目で回答してもらった。

本調査では、なんにもない回答項目が20社で25.6%である。続いて昇進の回答項目が19社で24.4%である。給料は18社で23.1%である。ボーナスの回答項目は14社で17.9%である。その他の回答項目は6社で7.7%である。

この数字から、今回の調査では経済的なインセンティブよりは仕事に対する意欲とやり甲斐が新規事業を生み出す要因であることが伺える。しかし、給料とボーナスの項目を合わせると32社で41.0%である。この数字からみると、経済的なインセンティブが一定部分働いている。表30の新規事業の成功報酬として職位昇格、給料・ボーナスの提供など経済的なインセンティブが与えられているかの質問項目でも、どちらともいえない回答は40社(51.3%)、全く違う回答項目が8社(10.3%)、合わせると48社(61.6%)である。しかし、人間の行動はやる気によって大きく左右されるということを考えれば、企業経営における最も重要な問題の1つである。組織中の人々が一生懸命に働いてくれないかぎり、どうにもならないのである。従業員のアイデアの提供があったとすれば、それに相応しい評価と処遇が必要である。つまり、個人に対するインセンティブ制度はあった方がよい。

表27 新規事業の提案者の意欲を引き出すためにどのような面に考慮しているか

1 給料	18社(23.1%)
2 ボーナス	14社(17.9%)
3 昇進	19社(24.4%)
4 なんにもない	20社(25.6%)
5 その他	6社(7.7%)

新規事業の仕事は提案者に任されているのだろうか。新規事業の仕事は提案者に任されてい

るかの質問項目は、どちらともいえない、全く違う、全くその通りの3項目で回答してもらった。

新規事業の仕事は提案者に任されているかの項目について見ると、どちらともいえない項目の回答は47社で60.3%である。全く違うは11社で14.1%である。全くその通りは10社で12.8%である。全くその通りとどちらともいえない回答の項目を肯定的に捉えて合わせると、7割3分で57社(73.1%)である。

この数字から、新規事業の仕事はアイデアの提案者によって進行されていることがわかる。社内の人材が発案した新規事業に対するアイデアを事業化していることである。このことは、動機付けと関わるもので、人は仕事に対して自分なりの期待を形成し、それが認められたとき次の仕事に対する意欲を高めるのである。ということで、提案者を参加させる、褒めるなど、そのような気配りが組織の雰囲気活性化させる。

表28 新規事業の仕事は提案者に任されているか

1 全くその通り	10社(12.8%)
2 どちらともいえない	47社(60.3%)
3 全く違う	11社(14.1%)

新規事業が他の部署にどのような影響を与えているだろうか。新規事業が他の部署に与える影響の質問項目は、社内の活性化につながる、経營業績の改善効果、企業イメージの改善につながる、人の活性化につながると技術革新の効果、既存部門のマイナス効果、その他の7項目で回答してもらった。

新規事業が他の部署に与える影響の質問項目について見ると、最も多く回答が得られたのは社内の活性化につながる項目で35社で44.9%である。次に多い項目は企業イメージの改善につながる項目で21社で26.9%である。人の活性化につながる項目は19社で24.4%である。経營業績の改善効果の項目は18社で23.1%である。技術革新の効果の項目は11社で14.1%である。既

存部門のマイナス効果は3社で3.8%である。その他は4社で5.1%である。

この数字から、新規事業を進めることが社内の活性化に効果を上げているように見られたといえる。社内の活性化は第1位で(35社44.9%)、人の活性化が第3位である(19社、24.4%)。最も優秀な人材を新規事業に投入し、そのものが社内の活性化に繋がって経營業績の改善効果にプラスとなっているように思われる。富士通、松下電器、トヨタなどの大企業を中心に、社内活性化の手段として社内ベンチャー制度を設ける企業が増えている。米国では1960年代以降、日本でも1980年代以降から導入されている。その目的は、既存事業の中で隠れていたアイデアや技術を、組織の壁を乗り越えて掘り起こすことに結びつくと、人の活性化・組織を活性化させることになる。営業・開発・製造部門が一体となって新規事業開発に取り組む仕組みが必要である。また、優秀な人材のスピン・アウトの防止、新たなビジネス・チャンスを見出すことができるや、従業員のやる気、潜在能力を最大限に引き出そうとするとところにある。

表29 新規事業が他の部署に与える影響(複数回答)

1 人の活性化につながる	19社(24.4%)
2 社内の活性化につながる	35社(44.9%)
3 既存部門のマイナス効果	3社(3.8%)
4 経營業績の改善効果	18社(23.1%)
5 技術革新の効果	11社(14.1%)
6 企業イメージの改善につながる	21社(26.9%)
7 その他	4社(5.1%)

(3) 評価段階

新規事業の成功報酬としてどのようなインセンティブが与えられているだろうか。新規事業の成功報酬として職位昇格、給料・ボーナスの提供など経済的なインセンティブが与えられているかの質問項目について見ると、どちらともいえない項目の回答は40社で51.3%である。全くその通りの回答は20社で25.6%である。全く違う項目の回答は8社で10.3%である。

この数字から、どちらともいえない回答を肯定的に捉えて、全くその通りの回答と合わせると60社(76.9%)となっており、新規事業の成功報酬として職位昇格、給料・ボーナスの提供など経済的なインセンティブが与えられていることと理解できる。すなわち、次の挑戦に繋がるようにするためにも、新規事業の成功を高く評価し、それなりの成功報酬を支払うことは重要なことである。これは人間がなによりも経済的な欲求に規定されて動機づけられ、意思決定し行動するものだ、という仮説から見れば当然である。すなわち人を効果的に活用するには経済的な刺激を与えて活用するのが効果的だということになる。経済的な刺激とは、なによりも多くの賃金やボーナスの提供であり、それを保証する職位・昇格の提供である。本調査でもそのような事実を読みとることができる。一方、表35の新規事業の推進にとってもっとも困難な障害の質問項目でも、補償制度が整備されていない項目の回答項目は3社(3.8%)しかなかった。

表30 新規事業の成功報酬として職位昇格、給料・ボーナスの提供など経済的なインセンティブが与えられているか

1 全くその通り	20社(25.6%)
2 どちらともいえない	40社(51.3%)
3 全く違う	8社(10.3%)

新規事業の事業新規事業の成功報酬として職位昇格、給料・ボーナスの提供など経済的なインセンティブが与えられているかの失敗は個人にとってどんな不利があるだろうか。新規事業の事業化が失敗でも個人に対するリスクは少ないなど様々の面で有利の質問項目は、どちらともいえない、全くその通り、全く違うの3項目で回答してもらった。

新規事業の事業化が失敗でも個人に対するリスクは少ないなど様々の面で有利の質問項目をみると、どちらともいえない項目の回答は37社で58.7%である。全くその通りの回答は7社で

11.1%である。全く違うの回答は5社で7.9%である。

この数字から、新規事業に挑戦して失敗した場合でも個人にとってリスクがなく、その失敗が個人にとって不利ではないことが伺える。どちらともいえない項目を肯定的に捉え、全くその通りの項目と合わせると44社(69.8%)の高い数字を見せている。表31-1の失敗に対する方針の質問項目でも、失敗は絶対に許されないし、責任をとってもらおう回答は3社(4.8%)しかなく、低い。

表31 新規事業の事業化が失敗でも個人に対するリスクは少ないなど様々の面で有利

1 全くその通り	19社(24.4%)
2 どちらともいえない	43社(55.1%)
3 全く違う	5社(6.4%)

従業員は、誰でもどんな仕事でも失敗したくないのが基本である。もし、失敗したとすれば、本人に悪影響が出ると思っているからである。失敗の方針はどうなっているだろうか。失敗に対する方針について見ると、どちらともいえない項目の回答は25社で32.1%である。失敗を認める回答項目は37社で47.4%である。失敗は絶対に許されない。責任をとってもらおう回答項目は0社で0.0%である。その他は8社で10.3%である。

このことから、どちらともいえない項目を失敗を認める項目のように肯定的に捉えたと、新規事業の失敗に対しては責任をとってもらわないことが伺える。失敗は絶対に許されないし、責任をとってもらおう回答項目は0社(0.0%)であった。今回の調査では、失敗に対する責任はゼロであった。従業員の積極的な挑戦が失敗であった時に、その従業員に責任を取らせる場合には、全従業員がやる気をなくし、消極的になる可能性が高い。したがって、大きな機会の前では失敗を恐れず果敢に挑戦していくように、失敗を容認するような企業文化が求められる。経営者は失敗しても良いからとか、責任は自分

がとるかという度量を示す必要がある。また、従業員との信頼関係も重要である。このような企業文化は優秀な人材の活性化に繋がり、事業化の機会を提供することで意識改革が生じ、創造する姿勢・能力を涵養することになる。ちなみに、米国は失敗者に対して世界で最も寛容な国である。

表31-1 失敗に対する方針

1 失敗は絶対に許されない。責任をとってもらう。	0社(0.0%)
2 どちらともいえない	25社(32.1%)
3 失敗を認める	37社(47.4%)
4 その他	8社(10.3%)

企業が新しい事業を創造し、それを軌道に乗せていく過程には、多くの困難に直面することが予想される。新規事業の失敗要因には何があるだろうか。新規事業の失敗経験の質問項目は、市場での評価が低かった、経営資源の不足、社内での協力が得られなかった、新規事業リーダーのリーダーシップが不十分、その他の5項目で回答してもらった。

新規事業の失敗経験の項目について見ると、第1位は市場での評価が低かった項目で16社で20.5%である。次に、経営資源の不足と社内での協力が得られなかった回答項目はともに5社で6.4%である。新規事業リーダーのリーダーシップが不十分であった回答項目は4社で5.1%である。その他は7社で9.0%である。

この数字から、新規事業の失敗は新規事業リーダーのリーダーシップが不十分とか、経営資源の不足の回答項目よりは、市場での評価が低かったことに起因していることがわかる。表35新規事業の推進にとってもっとも困難な障害の質問項目でも、新市場・技術に関する知識不足の回答項目が最も多く、46社(59.0%)である。一方、表36新規事業の成功の要因の質問では、進出分野の選定が適切であったとの回答項目は25社(32.1%)である。

この調査から、新規事業にとって市場の要因

が最も重要であることが理解できる。企業は、新規事業の成功するためには新しい事業機会を環境変化の中から発見し、自社が保有している経営資源や市場が求めているニーズに、自社がいかに対応していかなければならないかを考えるべきである。

表32 新規事業の失敗経験

1 経営資源の不足	5社(6.4%)
2 市場での評価が低かった	16社(20.5%)
3 社内での協力が得られなかった	5社(6.4%)
4 新規事業リーダーのリーダーシップが不十分	4社(5.1%)
5 その他	7社(9.0%)

新規事業を起こすことは、どんな企業でも簡単なことではない。社内で強い抵抗に直面した例は数多い。その際に、実現可能にすることはリーダーのリーダーシップである。新規事業はいうまでもなく、経営者の決断と素晴らしいリーダーシップによるものである。

本調査で、新規事業に対する社内の反対・抵抗はどの程度であったのか。新規事業に対する社内の反対・抵抗の質問項目は、ほとんどない、少しあったけど・それほど強くない、ものすごく多く・非常に強い3項目で回答してもらった。

新規事業に対する社内の反対・抵抗について見ると、最も回答の多い項目は、少しあったけど、それほど強くない項目が33社で42.3%である。次に、ほとんどない回答項目は26社で33.3%である。ものすごく多く、非常に強い項目は3社で3.8%しかなかった。

この数字から、新規事業に対する社内の反対・抵抗はなく、社内での協力が得られていることがわかる。少しあったけど、それほど強くない回答項目(33社、42.3%)とほとんどない回答項目(26社、33.3%)を合わせると59社(75.6%)で、社内の反対はなかったように考えられる。表35新規事業の推進にとってもっとも困難な障害の質問項目でも、低い数字を示しており、社内

の反対が強い回答項目は2社(2.6%)である。

表33 新規事業に対する社内の反対・抵抗

1 ものすごく多く、非常に強い	3社(3.8%)
2 少しあったけど、それほど強くない	33社(42.3%)
3 ほとんどない	26社(33.3%)

新規事業に対する反対・抵抗の経験はあっただろうか。ソニーのようなベンチャー的な企業でも、プレイステーションを自社で製造することについて、当初は役員会で反対された。それは、できるだけ自己領域を守ろうとする保守的な考え方を持っているからである。

新規事業に対する社内の反対・抵抗の経験の質問項目は、チャレンジ精神をもっている従業員が少ない、現在の状況に対する満足度が高い、社内が新規事業を興すような環境になっていない、部署の移動に対する不安感、その他の5項目で回答してもらった。

新規事業に対する社内の反対・抵抗の経験について見ると、第1位は社内が新規事業を興すような環境になっていない回答項目で、11社で14.1%である。次に、チャレンジ精神をもっている従業員が少ない回答項目が9社で11.5%である。現在の状況に対する満足度が高い回答項目は8社で10.3%であり、部署の移動に対する不安感の回答項目が6社で7.7%である。その他の項目は2社で2.6%である。

この数字から、チャレンジ精神をもっている従業員が少ないことが伺える。表35新規事業の推進にとってもっとも困難な障害の項目でも、企業家精神をもっている人材不足に回答している企業は多く、12社(15.4%)である。また、現在の状況に対する満足度が高い回答も8社(10.3%)で、従業員が現在の仕事に満足していることを物語っている。一般に、日本人は新しいことを嫌うものであり、急激な環境の変化には抵抗が強く、できるだけこれを避けようとする保守的な気質を持っているといえる。一方、豊かになった日本では、挑戦する必要性と気概

を失ったと考えることもできる。いうまでもなく経営者の決断とリーダーシップが必要なことは当然であろう。社内での反対・抵抗があったとしても経営者は自分の信じる分野に従って新規事業を進めるしかない。また、必要なことは従業員全員の意識改革である。

表34 新規事業に対する社内の反対・抵抗の経験

1 部署の移動に対する不安感	6社(7.7%)
2 現在の状況に対する満足度が高い	8社(10.3%)
3 社内が新規事業を興すような環境になっていない	11社(14.1%)
4 チャレンジ精神をもっている従業員が少ない	9社(11.5%)
5 その他	2社(2.6%)

新規事業推進にとって最も困難要因は何だろうか。新規事業の推進にとってもっとも困難な障害の質問項目は(複数回答)新市場・技術に関する知識不足、企業家精神をもっている人材不足、経営者の認識不足、関連部署の協力が得られない、補償制度が整備されていない、その他の7項目で回答してもらった。

新規事業の推進にとってもっとも困難な障害について見ると(複数回答)最も回答が多いのは、新市場・技術に関する知識不足で、46社で59.0%である。次に、企業家精神をもっている人材不足の回答項目が12社で15.4%である。第3は経営者の認識不足の回答で、7社で9.0%である。関連部署の協力が得られない回答は3社で3.8%で、補償制度が整備されていない回答が3社で3.8%である。その他の回答は4社で5.1%である。

この数字から、新市場・技術に関する知識不足(46社、59.0%)の項目が新規事業の進出にとって困難な障害であることが伺える。表36の新規事業の成功の要因(複数回答)の質問項目でも、進出分野の選定が適切であるかの項目の回答は25社(32.1%)である。また、企業家精神をもっている人材不足の項目をあげている企業が多く、12社(15.4%)である。ということは、

新規事業に参入するためには、企業家精神をもっている人材を揃えることは重要な条件の1つである。表36の項目でも、企業家精神をもっている人材の確保は第3位で、17社(21.8%)であった。企業家精神を発揮して新たに事業を起こし、リスクにチャレンジしようとする優秀な人材そのものが多数出現しなければ、新規事業の成功が難しい。したがって、取りあえず新規事業を起こそうとすれば人材そのものを育成するのが、新規事業が成功するか否かの重要な鍵となる。また、アウトソーシングをしたり、外部の経営資源を活用することにより社内の経営資源の不足に対応していく戦略も重要である。

表35 新規事業の推進にとってもっとも困難な障害(複数回答)

1 経営者の認識不足	7社(9.0%)
2 企業家精神をもっている人材不足	12社(15.4%)
3 新市場・技術に関する知識不足	46社(59.0%)
4 社内の反対が強い	2社(2.6%)
5 関連部署の協力が得られない	3社(3.8%)
6 補償制度が整備されていない	3社(3.8%)
7 その他	4社(5.1%)

企業にとって新しい経験である新規事業は、当初の計画どおりに順調に育つことは難しい。事業が軌道に乗れば問題ないのだが、初期段階では計画で想定しなかった事態が起こったりする。とすれば、新規事業は、いかにすれば成功し発展していくのか、その成長への戦略が重要である。

新規事業の成功の要因の質問項目は(複数回答) 経営者のリーダーシップ、進出分野の選定が適切、企業家精神をもっている人材の確保、適材な人材を社外から積極的に採用、外部との連携、干渉をしないと補償制度を徹底的に整備の7項目で回答してもらった。

新規事業の成功の要因について見ると(複数回答) 第1位は経営者のリーダーシップの回答項目で31社で39.7%である。次に、進出分野の選定が適切な回答項目は25社で32.1%である。第3位は企業家精神をもっている人材の確

保で、17社で21.8%である。適材な人材を社外から積極的に採用の回答は11社で14.1%である。外部との連携の回答は8社で10.3%である。干渉をしない項目は0社(0.0%)である。補償制度を徹底的に整備の回答は1社で1.3%である。

この数字から、新規分野の成功要因としては、経営者がリーダーシップを発揮しているかどうか1つの要因であるといえる(27社、42.9%)。普通、動機づけがうまくいって、1人1人がやる気になっても、努力の内容がバラバラだと組織の目的を達成することはできない。皆の努力を1つに纏める力が必要になる。それがリーダーシップである。リーダーが素晴らしいリーダーシップを発揮しているグループは、メンバーが纏めていて業績も好調である。また、進出分野の選定が適切である項目も重要な要因の1つであるといえる(21社、33.3%)。

表4の創業分野選定理由の項目でも、元の勤務先の経験が生かされる分野は、28社(35.9%)となっており、成功するためには進出分野の選定が重要であることを物語っている。

新規事業を興したけれど上手くいかなかったり、困難に直面している例は数多い。ある面では、企業にとっては創業よりも存続し、成長する方が難しいかも知れない。そして、新事業を成功させるには、市場の分析、競争者の分析、自社の強みと弱みなどを把握し、市場ニーズをいかに取り入れるかが必要である。また、ライバル企業が簡単に真似できない独自の競争優位性を持つべきであろう。

表36 新規事業の成功の要因(複数回答)

1 経営者のリーダーシップ	31社(39.7%)
2 企業家精神をもっている人材の確保	17社(21.8%)
3 進出分野の選定が適切	25社(32.1%)
4 適材な人材を社外から積極的に採用	11社(14.1%)
5 干渉をしない	0社(0.0%)
6 補償制度を徹底的に整備	1社(1.3%)
7 外部との連携	8社(10.3%)

新規事業は成功しているだろうか。新規事業の開始は、大半の企業では容易なことではない。新規事業の経営成果の質問項目は、うまくいっている、うまくいっていないの2項目で回答してもらった。

新規事業の経営成果について見ると、うまくいっている項目の回答は31社で39.7%である。一方、うまくいっていない項目の回答は20社で25.6%である。このことから、回答企業の4割(39.7%)が新規事業での経営がうまくいっていると評価している。また、新規事業の経営がうまくいっていると回答した企業の数字が4割しかなく、新規事業の難しさを物語っている。

表37 新規事業の経営成果

1 うまくいっている	31社(39.7%)
2 うまくいっていない	20社(25.6%)

7. 結びにかえて

本稿では、北海道地方の企業の創業時期の状況を知ることにより、創業の重要性を明らかにすることと創業期を経て以降の企業活動を明らかにすることに焦点を合わせて経営者の意識を調査したものである。それを要約すれば次のような特徴をあげることができる。

本調査において、北海道地方企業の経営者ならびに従業員のベンチャービジネスに関する意識の一端が理解できる。その特徴は、(1)社長自ら20歳代は2割強(24.4%)、30歳代が2割(16.7%)、40歳代が2割(19.2%)、50歳代と60歳代を合わせると11社で14.1%である。また、非創業者は19社で24.4%である。(2)「創業分野選

定」において、元の勤務先の経験が生かされる分野を選択(28社で35.9%)、(3)経営信条(理念)は誠実・努力(28社で35.9%)と社会的貢献(24社で30.8%)というものである。つまり、北海道地方の企業経営者の意識は、創業にあたり、力を蓄えて創業の時期を窺い、約7割の会社が創業者社長で、比較的若くて創業しているし(20代、30代)、誠実さと努力をするとともに社会貢献にも参加するという姿である。

そして、成功させるためには創業時にいかに経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)をうまく集められるかである。そのうえで、創業が成功するかどうかは、リーダーの経営者がどれほどの行動力、独創性、挑戦意欲、リーダーシップなどを持っているかにかかっているといえる。

日本の経済が回復・成長軌道にもどるには、なによりも旺盛な挑戦意欲のある経営者の誕生とベンチャー企業の活動とともに、成熟・衰退期にある企業の経営革新をすることが要請されている。特に、ベンチャー企業が社会に求められているのは、企業として雇用を起こしてくれるだけではなく、経済構造がより発展して新しい雇用の増大が期待できるからである。

それとともに、多くのベンチャー企業を誕生させるためには、ベンチャー企業が生まれやすい環境を整備し、成長段階に応じた支援体制を構築していくことも重要である。また、北海道地方の独自の豊富な経営資源、すなわち豊富な農水産物などの天然資源の活用、観光、食をターゲットにするベンチャー企業の誕生は北海道経済再生の強みとなるに違いない。

注

- (1) 姜明求・高橋直也稿「岡山県内の経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第12号、2002年。
- (2) 姜明求・高橋直也稿「広島県内の経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第13号、2003年。
- (3) 姜明求・高橋直也稿「山陰地方経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第14号、2004年。
- (4) 姜明求・高橋直也稿「四国地方経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第15号、2005年。
- (5) 姜明求・高橋直也・図師三郎・宋一稿「韓国企業経営者の意識調査」『吉備国際大学国際社会研究所研究紀要』第6号、2005年。
- (6) 姜明求・高橋直也稿「九州地方経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第16号、2006年。

- (7) 姜明求・高橋直也稿「関西地方経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第17号、2007年。
- (8) 姜明求・高橋直也稿「関東地方経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第18号、2008年
- (9) 姜明求・高橋直也稿「東北地方経営者の意識調査」『吉備国際大学国際社会研究所研究紀要』第9号、2008年。

参考文献

- (1) 今村哲編著『ベンチャービジネスとマネジメント』学文社、2006年。
- (2) 真下仁志著『ベンチャー企業と京都』同友館、1999年。
- (3) 柳孝一・堀井朝運著『中小企業の新規事業開発』中央経済社、2006年。